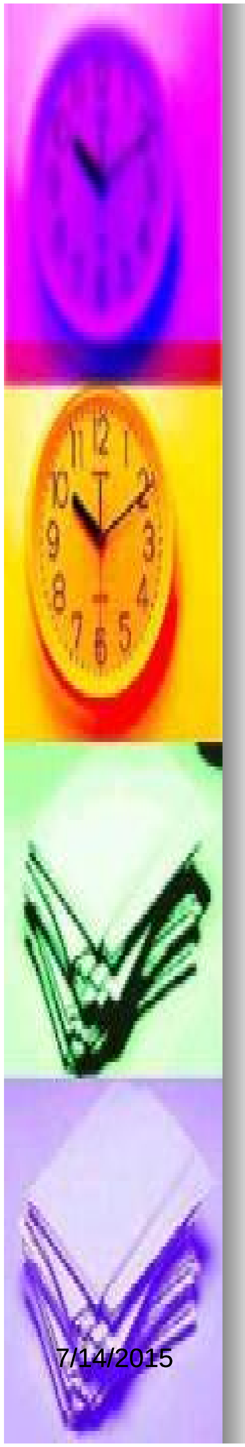
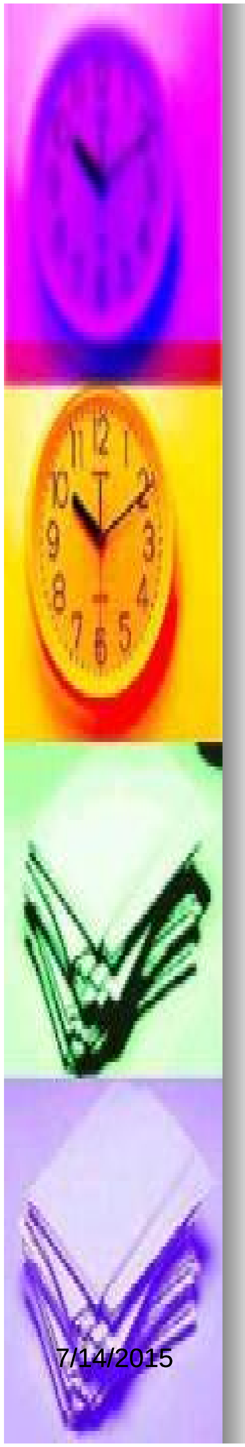
KỸ NĂNG GIAO VIỆC/UỶ QUYỀN



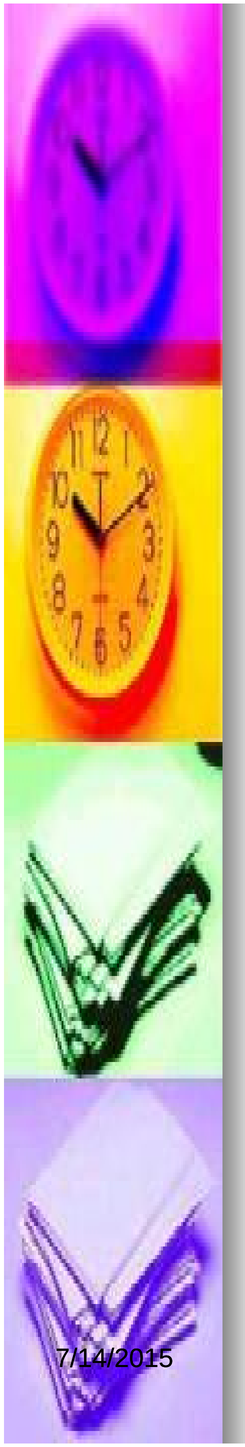


- Các hình thức giao việc.
- Phân loại công việc giao theo nhân viên: theo mức chuyên môn, theo tính khí, cá tính, phẩm chất.
- Phân biệt giao việc và uỷ quyền.
- Quy trình giao việc.
- Giao việc cho ai, tại sao? Căn cứ là gì?
- Theo dõi giao việc.
- Đánh giá giao việc.



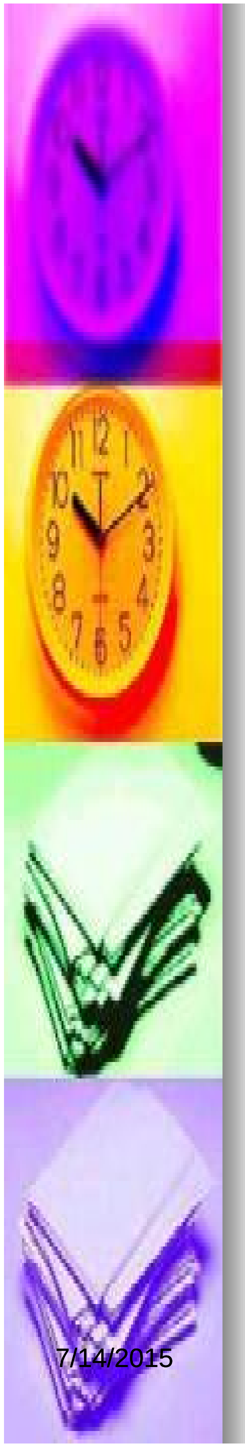
1. Phân biệt giao việc và uỷ quyền.

- Giao việc mang tính chất giao nhiệm vụ cho nhân viên.
- Uỷ quyền mang tính sự vụ, giao nhiệm vụ và trách nhiệm quyền hạn.



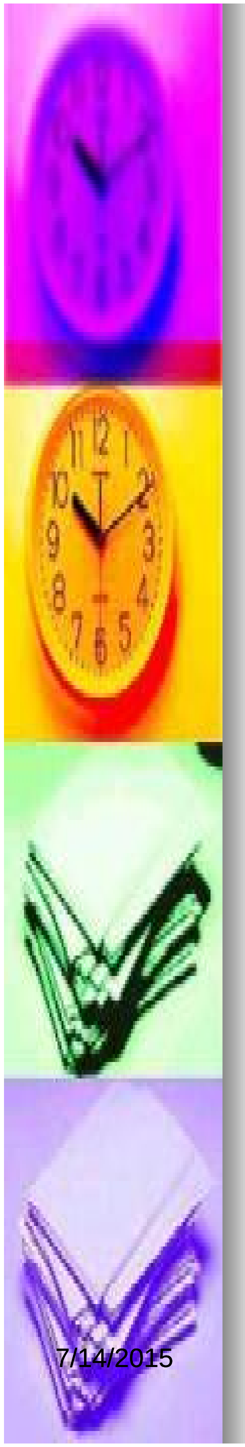
2. Lợi ích của giao việc

- Nhiều công việc được thực hiện trong cùng thời gian sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoàn thành mục tiêu.
- Trách nhiệm nhân viên được xác định và nâng lên, nhân viên trở nên quan tâm và có trách nhiệm.
- Sự phân công trách nhiệm quyền hạn rõ ràng sẽ giúp cho việc kiểm tra của nhà lãnh đạo bớt khó khăn hơn.
- Tân dụng hết nguồn nhân sự và năng suất làm việc tăng lên.
- Nếu không biết giao việc dẫn đến NV tự làm, hỏng nhiều và nhà quản lý phải xử lý sự vụ nhiều hơn.



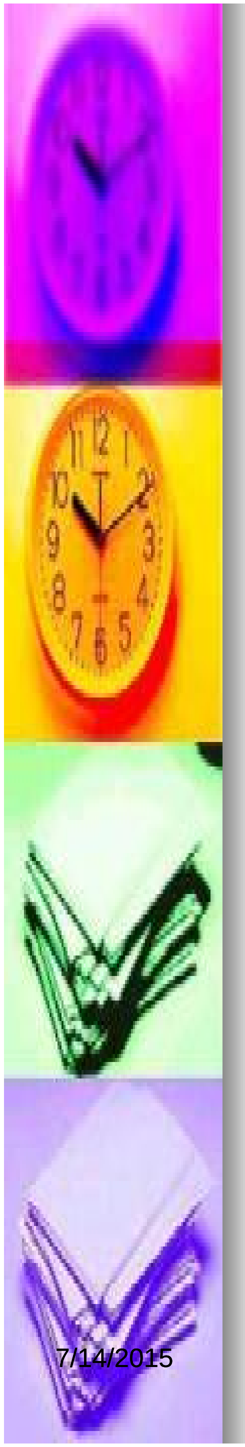
2. Lợi ích của giao việc (tt)

- Nhân viên trưởng thành tiến bộ.
- Chất lượng làm việc của từng cá thể được đánh giá chính xác hơn.
- Những việc bồi dưỡng, khen thưởng liên quan trực tiếp tới mọi người. Nhân viên cảm thấy thoả mãn và dễ đồng tình hơn.
- Người lãnh đạo có thời gian để làm những công việc mà không thể giao cho người khác được. Người lảnh đạo có nhiều thời gian để lập kế hoạch, tỗ chức, thực hiện cà kiển tra.



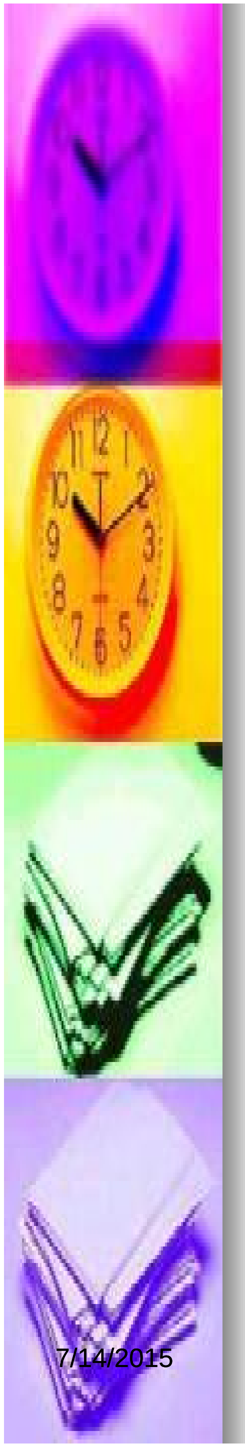
3. Những biểu hiện của bệnh phân công tồi

- Công việc thường trễ hạn, và tổ chức hay gặp khó khăn do những quyết định đưa ra chận trễ.
- Không tìm được ngườI trong tổ chức để giao việc.
- Một số nhân viên quá bận rộn - Một số nhân viện ngồi không.
- Các nhân viên được giao những nhiện vụ không liên quan gì tới chuyên môn và nghiệp vụ của họ.
- Các nhân viên không tự tin vào quyền hạn của mình.
- Quyết định của nhnâ viện thường vượt quá hạn của mình và dường như chẳng ai biết ai là người đảm trách dự án.



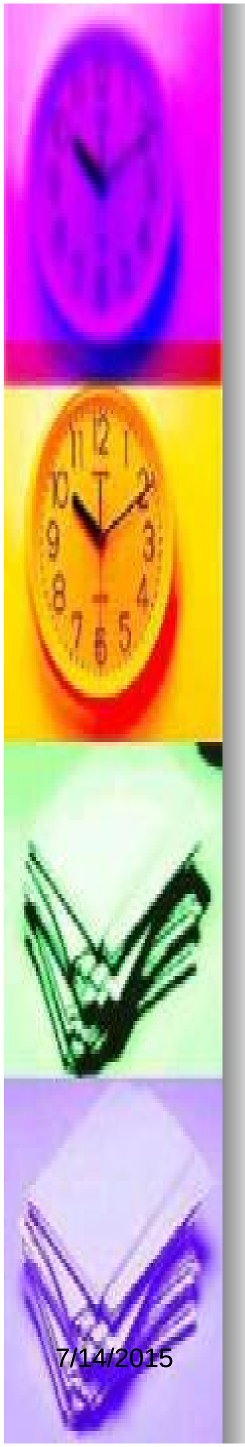
3. Những biểu hiện của bệnh phân công tồi

- Các nhân viên có liên quan không được thông báo những thong tin nằm trong kế hoạch và mục tiêu.
- Các nhân viên có năng lực đôi khi cảm thấy nhàn chán, tổ chứa có nhiều nhân viên xin thôi việc.
- Người lảnh đạo dôi khi can thiệp vào việc đã được giao mà không thông qua người đã phân qua việc đó.
- Người L. đạo thường quá bận rộn không có thời T. gian quan tâm tới nhân viên.



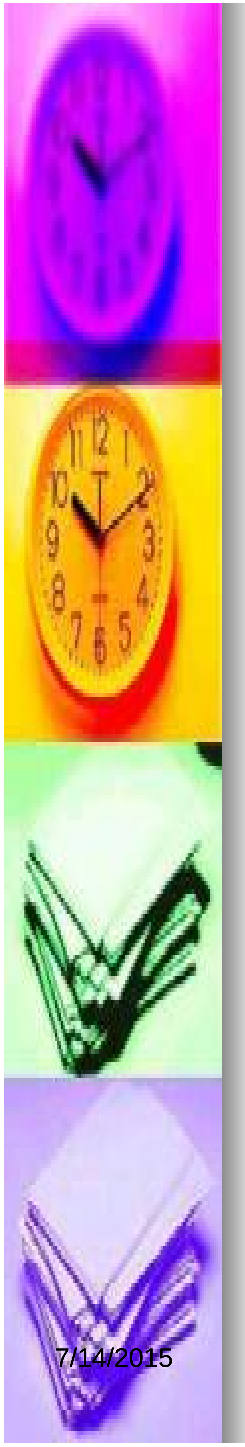
4. Những trở ngại từ nhà lãnh đạo trong giao việc

- Nhà lãnh đạo không biết điều hành, phân công.
- Nhà lãnh đạo cho rằng họ có thể làm việc này tốt hơn những ngườI khác trong tổ chức." Tôi tự làm mọi việc thì nhanh hơn và dễ dàng hơn, bởI vì tôi hiểu chúng rõ hơn và biết cách làm". Hay "Công tác quản lý đòi hỏI tôi phảI đảm trách những nhiệm vụ thật sự quan trọng theo một cách riêng".
- Nhà lảnh đạo sợ các nâhn viên sẽ không thích, nếu họ trông đợi ở nhân viên của họ quá nhiều.
- Nhà lãnh đạo không chắc chắn vào ngườI nào để giao việc."Tôi không tin tưởng khi giao việc cho nhân viên làm một mình".



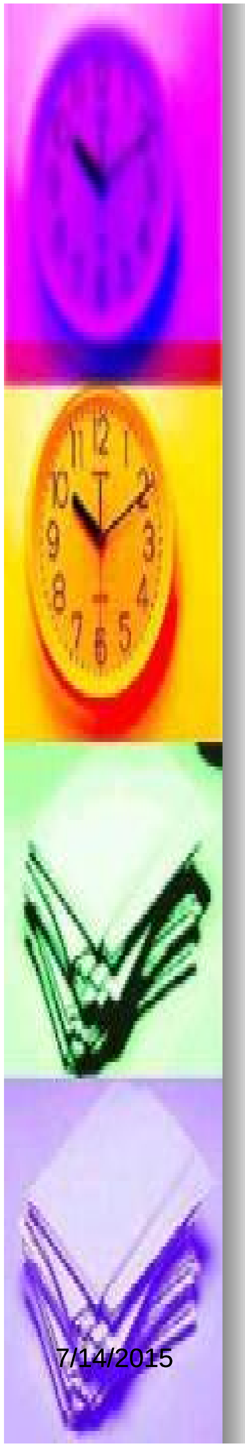
4. Những trở ngại từ nhà lãnh đạo trong giao việc:

- Nhân viên thiếu kinh nghiệm và nhiệt tình.
- Nhân viên sợ trách nhiệm.
- Nhân viên sợ phê bình và tránh việc mạo hiểm



5. NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG GIAO VIỆC

- Nhà lảnh đạo thường chỉ giao cho nhân viên những việc lặt vặt vo nghĩa
- Các nhân viên luôn phàn nàn không biết cách giảI quyết công việc
- Các nhân viên họ nói rằng họ quá bận rộn
- Nhà lãnh đạo cho rằng, giao việc đó cho nhân viên sẽ mất thởI gian hơn là tự làm
- Công việc điều hành cao, cần phảI có chữ ký của nhà lãnh đạo và tảI liệu chính, như háo đơn vận chuyển và nhận hang.



5. NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG GIAO VIỆC

- Nhà lãnh đạo nghĩ rằng:”Nếu giao việc cho nhân viên thì không còn việc gì làm”.
- Nhà lảnh đạo không đủ hiểu biết để kiểm tra và điều hành công việc.
- Các nhân viên được giao nhiệm vụ quay lại hỏI nhà lảnh đạo cách thực hiện và xin giúp đỡ.
- Một vài nhân viên được giao quá nhiều việc và một số nhân viên khác lại không có việc làm.

5. NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG GIAO VIỆC

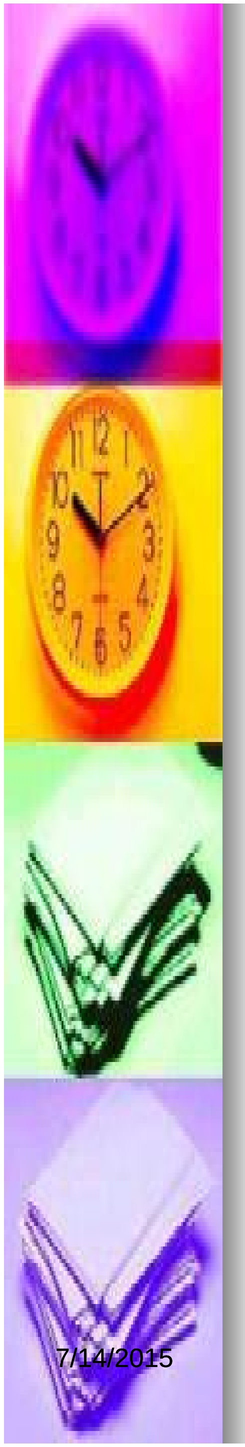
- Các nhân viên không hiểu biết về điều lệ cũng như mục tiêu của tổ chức .
- Các nhân viên thường không làm theo phương pháp của nhà lãnh đạo.
- Nhà lãnh đạo giao những công việc ít mang tính thử thách cho hầu hết các nhân viên đã được đảo tạo.
- Các nhân viên đang làm việc vượt quá khả năng của mình.

6. TÍNH HỢP LÝ TRONG NHỮNG KỸ NĂNG GIAO VIỆC

- Nhà lãnh đạo phải tường trình dự án đầy đủ.
- Nhà lảnh đạo cnầ phảI xác định mức độ thực thi và thờI gian biểu khi thực hiện công việc.
- Nhà lãnh đạo cần huấn luyện hoặc hổ trợ khi nhân viên cnầ bất kỳ lúc nào.
- Nhà lãnh đạo phãi nêu những vấn đề kế tiếp mà mình thường mong đợI.
- Nhà lảnh đạo cần phải báo cho nhân viên khác biết ai là ngườI chịu trách nhiệm công việc này.
- GiảI thích rõ mức độ quyền hạn khi được giao việc.

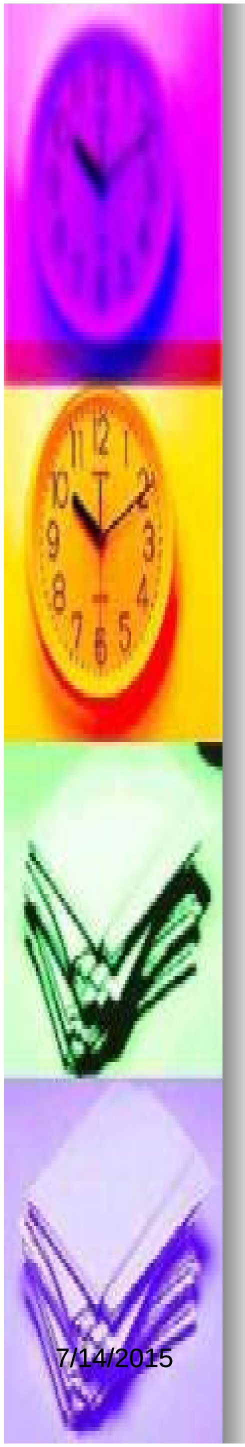
7. NHÀ LÃNH ĐẠO CHIA XẺ QUYỀN LỰC

- Hãy xem xét tình hình và sự kiện rổl lập báo cáo cho tôi. Sau đó tôi sẽ quyết định bạn sẽ làm gì
- Hãy xác định những vấn đề khó khăn, đưa ra hướng để xử lý công việc (có thể hỗ trợ nhiều hoặc ít tuỳ mỗl trưởng hợp) và khen ngợl nhân viên đưa ra cách giảl quyết mà mình hưởng ứng.
- Hãy cho tui biết bạn có ý định làm việc gì. Nhưng đừng có hành động khi chưa có sự đồng ý.
- Hãy giảl quyết vần đề và cho tôi biết ý định của bạn trước khi thực hiện. Tôi ra lệnh "không" thì đừng làm.
- Hãy giảl quyết vần đề và cho tôi biết bạn đã làm gì ?
- Hãy tự hảnh động và đừng có hỏl tôi trừ khi thật cần thiết.



8. NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN XEM XÉT
KHI QUYẾT ĐỊNH CÔNG VIỆC ĐƯỢC GIAO

- Nhửng công việc mà nhân viên bắt buộc phảI làm.
- Những công việc nhân viên nên làm, nhưng bạn có thể giúp nếu cần.
- Những C. việc bãn có thể làm, nhưng N. viên cũng có thể làm nếu có cơ hội.
- Những công việc mà bạn nên làm, nhưng cần sự giúp đỡ của nhân viên.
- Nhựng công việc mà chỉ mình bạn mớI có thể làm.



9. NHỮNG ĐIỀU NHÀ LẢNH ĐẠO NÊN DỰ KIẾN

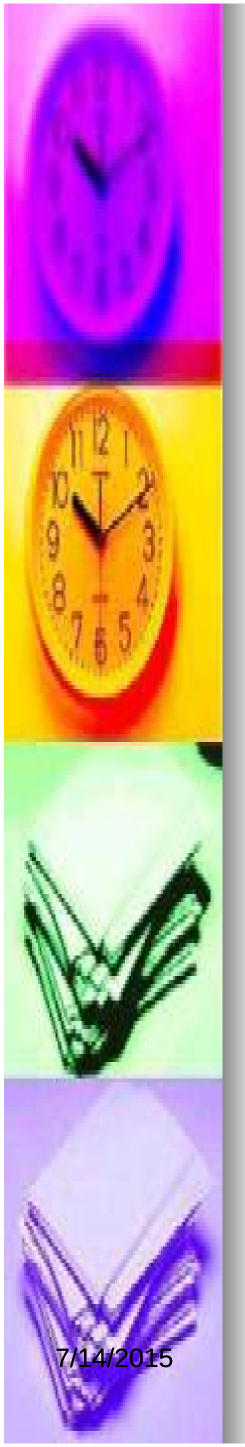
- Các nhân viên đều có quyển yêu sách, tỏ thái độ không đồng ý hay chấp nhận công việc.
- Các nhân viên có thể đòi hỏI những vấn đề khó khăn và yêu cầu giúp đỡ khi cần thiết.
- những báo cáo tiến trình công việc phảI được chuẩn bị đúng thờI gian cho bạn hoặc cho những nhnâ viên khác trong bộ phận thong tin.
- Những nhiệm vụ được hoàn thành là những bằng chứng tốt về việc điều hành nhân viên một cách hoàn hảo.
- Nhân viên mớI phảI được chỉ dẫn cụ thể, rõ rang và phảI có ngườI kèm khi làm nhiệm vụ.
- ThờI gian - Tiền bạc - Vật chất – Con ngườI được xem là nguồn quý giá và phảI được sử dụng một cách hợp lý….

10. NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN XEM XÉT KHI CHỌN NHÂN VIÊN ĐỂ GIAO VIỆC

- Đã phân tích kỹ những đòi hỏi của công việc trước khi bắt đầu quá trình lựa chọn nhân viên.

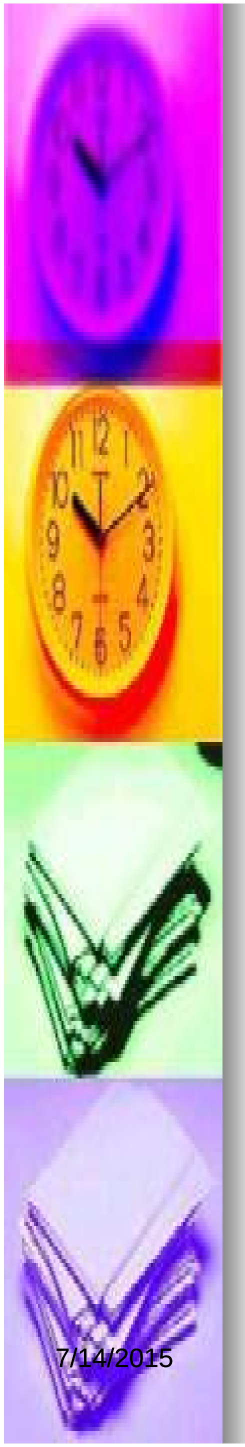
- Đã xem xét kỷ những thong tin khách quan về kỹ năng và kiến thức của ứng viên, những thành công và thất bại trong quá khứ, khả năng làm việc độc lập, thái độ đối với công việc, với đồng sự, với cán bộ quản lý và với khách hang ?

- Có chắc rằng mỗi nhân viên đều hiểu được yêu cầu công việc và tin tưởng vào mức độ thi.



11. ĐƯA RA KẾ HOẠCH GIAO VIỆC

- Trình bày rõ nhiệm vụ va kết quả mông muốn.
- Đưa ra một mức độ thực hiện công việc và thờI gian biểu.
- Xác định rõ số lượng và chất lượng công việc.
- Giao mức độ quyền hạn.
- Đào tạo nhân viên theo yêu cầu công việc khi cần.
- Báo cho tất cả nhân viên khác ai sẽ là ngườI có trách nhiệm.

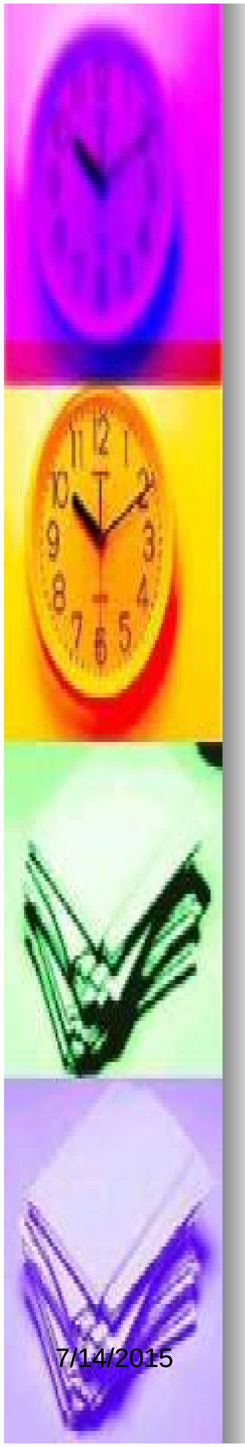


12. NHỮNG ĐIỀU NÊN TRÁNH KHI GIAO VIỆC

- Luôn nghĩ rằng mình có thể làm mọi thứ.
- Không bao giờ cho nhân viên những công việc thử thách với đủ quyền hạn để thực thi công việc.
- Chọn lựa quá kỹ một mức độ quyền hạn khi giao việc.
- Bỏ qua những cơ hội giao việc cho các nhân viên mớI và chưa qua thử thách.
- Nắm bắt những nhiệm vụ không mang tính quản lý mà mõi người đều có thể làm.

12. NHỮNG ĐIỀU NÊN TRÁNH KHI GIAO VIỆC

- Lơ là hoặc theo dõi chặt nhân viên.
- Ngăn cản, thong báo những thong tin quan trọng lien quan đến nhiệm vụ được giao.
- Bực tức, thất vọng khi thấy nhân viên làm tốt nhiệm vụ.
- Chất đống công việc và để hầu hết nhân viên tin rằng chỉ có mình mớI có thể làm được.
- Không khen ngợi và động viên khi họ hoàn thành nhiệm vụ quan trọng…



II/ Các bước giao việc

- Rà soát lại các công việc.
- **Chọn việc để giao**.
- Làm rõ các yếu tố liên quan đến công việc
- **Lựa chọn người thích hợp**.
- **Chuẩn bị và giao việc**.
- Hướng dẫn
- *Theo dõi thực hiện*
- Đánh giá kết quả

1. Rà soát lại công việc.

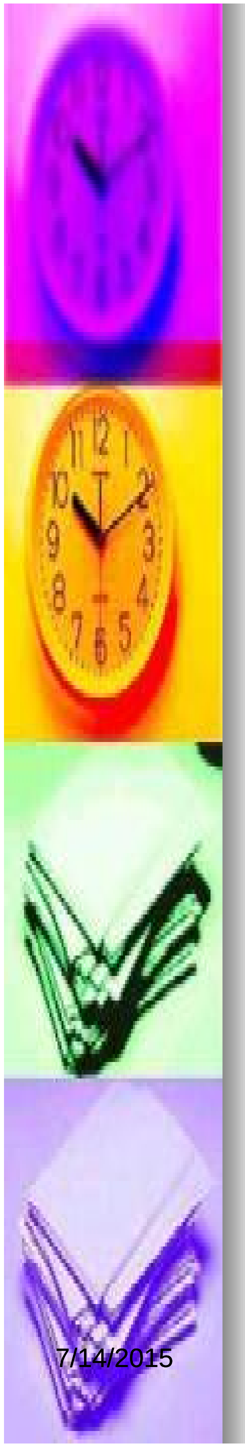
- Hầu hết các chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý hiếm khi dành được thời gian để nhìn lại những việc mình làm hàng ngày, vì thế mà rất khó biết giao việc cho người khác là giao cái gì và bản thân cứ ngập đầu ngập đầu trong núi việc.

- Nếu lâm vào tình huống đó, xin bạn hãy giải lao vài phút để tĩnh tâm kể ra trong đầu và gạch đầu dòng những việc mình đang ôm đồm.

2. Chọn việc để giao.

- Khi có được danh mục các việc đó, xin bạn hãy cân nhắc xem việc đó, xem việc nào nhất thiết mình phải nhúng tay vào, việc nào quan trọng nhưng chưa thật cấp thiết có thể tạm gác lại.

- Sau đó hãy lọc ra những việc có thể và nên giao ngay. Bằng kinh nghiệm của mình, bạn nên có hình dung người được giao cần có những kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất gì và cần có điều kiện gì để thực hiện mỗi việc đó.



3. Làm rõ các yếu tố liên quan đến công việc

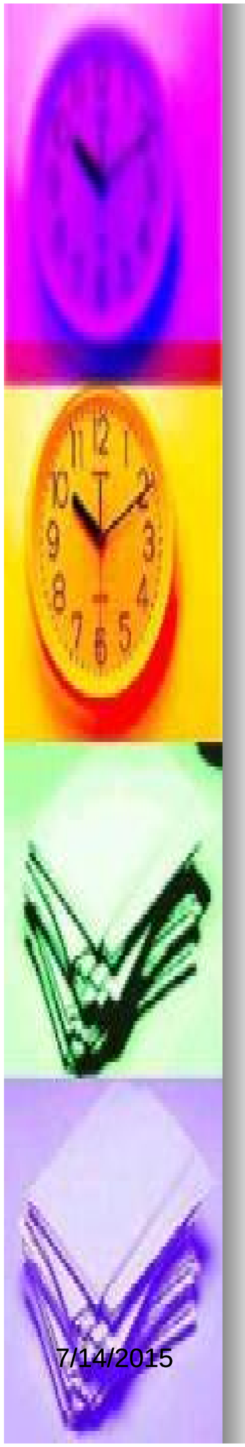
- *Làm rõ mục tiêu công việc:*Mục tiêu công việc sẽ rõ ràng nếu bạn chuẩn bị đầy đủ các thông tin trả lời liên quan đến 4 chữ W (trong tiếng Anh) trước khi giao việc: - What: nêu cụ thể công việc bạn yêu cầu là gì việc gì? - Who: ai là người liên quan với nhân viên của bạn để thực hiện công việc được giao, hay ai là người nhận kết quả công việc được giao? - When: bạn muốn công việc hoàn tất khi nào? - Where: địa điểm công việc được thực hiện là ở đâu?

- *Đưa ra lý do thực hiện công việc (chữ W thứ 5: Why)*Đây là bước rất quan trọng nhằm giúp nhân viên hiểu rõ mục đích cuối cùng của công việc. Nhờ vậy, khi gặp trở ngại trong lúc thực hiện công việc, họ sẽ cố gắng xoay xở để thực hiện bằng được công việc, nhất là khi không có bạn bên cạnh.

4. Lựa chọn người thích hợp.

- Đây chính là bước “dụng nhân như dụng mộc”. Bạn hãy điểm lại, trong số nhân viên của mình, những ai có thể đảm nhiệm các công việc đó. Bạn hãy đánh giá mặt mạnh, mặt yếu của từng người để biết người nào sẽ “vào” việc nào.

- Nếu có thể, trước khi quyết định, bạn nên tế nhị trao đổi với từng người để xem họ có sẵn sàng đảm nhiệm công việc ấy không. Sẽ tốt hơn nếu bạn đặt vấn đề khéo léo sau đó để “đương sự” thấy ngoài mình ra, không ai đảm nhiệm việc ấy tốt hơn và háo hức chờ được “chọn mặt gửi vàng”.



5. Chuẩn bị và giao việc.

- Trước khi giao, bạn nên chuẩn bị một “Bản mô tả công việc" cho từng người, ngắn gọn và đơn giản thôi. Nhưng phải rõ: Bạn chờ đợi kết qủa đạt được là gì, bao giờ phải xong, xong thì phải bàn giao cho ai… và nên có vài lời gợi ý về cách thức thực hiện, vài lời căn dặn về những sai lầm, vướng mắc cần tránh (đừng quên dặn khi gặp trục trặc nào thì báo cáo, trao đổi với người nào).

- Khi giao việc nên thể hiện sự trọng thị nhưng nhẹ nhàng, xin chớ nói “việc này dễ ợt” hoặc “tớ quá bận, nên giao cho cậu”… càng giúp người thực hiện hiểu rõ công việc càng tốt. Nếu có tài liệu, hãy chuyển cho họ và đừng quên yêu cầu ký nhận (nếu không, họ dễ làm thất lạc và không còn tâm trí đâu để lo việc). Nếu việc có liên quan đến người khác, nên đặt nhiệm vụ phối hợp cho những người ấy, mời họ cùng dự cuộc trao đổi. Cố nhiên, bên cạnh giao việc phải “giao” thời gian, giao phương tiện và kinh phí (nếu cần).

- Cuối cùng, nên dành thời gian theo dõi, kiểm tra, uốn nắn và khích lệ người thực hiện. Nếu quá bận, bạn có thể ủy nhiệm cho ai đó theo dõi, kiểm tra giúp. Còn uốn nắn và khích lệ thì phải là bạn. Chính bạn, với cương vị và uy tín của mình, mới có thể làm tốt điều đó. Chúc bạn thành công.

6. Hướng dẫn

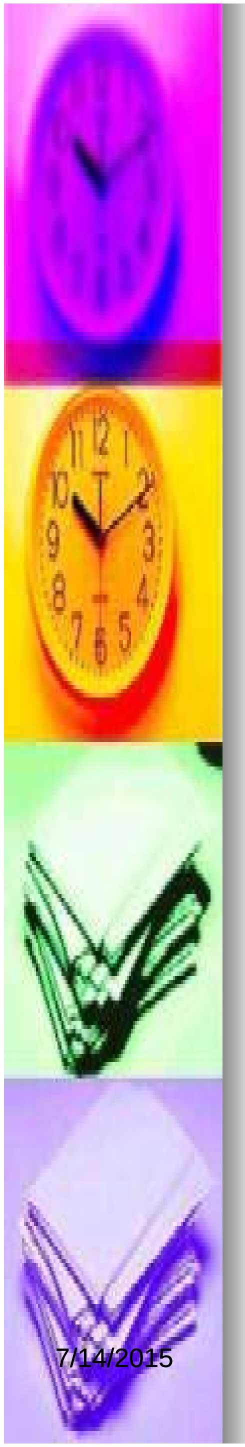
Hướng dẫn - minh họa (nếu cần)

- Thường thì bước này cần thiết đối với công việc liên quan đến máy móc, dụng cụ. Đối với các công việc khác, thì tùy theo mức độ thạo việc của nhân viên mà bạn linh động thực hiện hay không thực hiện bước này. Những nhân viên thạo việc thường thích được tự quyết định cách thức thực hiện công việc để khả năng tư duy của họ được phát triển.
- Trong trường hợp này, nếu bạn là người cẩn thận hoặc vì mức độ tối quan trọng của công việc, bạn có thể dò lại bằng cách hỏi: “Em định thực hiện công việc này như thế nào?” để đảm bảo rằng cách thực hiện của nhân viên không ảnh hưởng đến uy tín của công ty.

6. Hướng dẫn

Yêu cầu lặp lại hướng dẫn

- Đây là một cách giúp bạn kiểm chứng xem cấp dưới đã nắm bắt được công việc hay chưa, cũng là cách giúp bạn rà soát lại chính mình xem mình còn sót thông tin nào quan trọng nữa hay không. Bạn đừng quên khuyến khích cho nhân viên đặt câu hỏi, và lắng nghe họ trình bày những khó khăn, trở ngại mà họ dự đoán, giúp họ đưa ra những hướng giải quyết khả thi.
- Công việc này tuy “tốn ít calo”, nhưng hiệu quả của nó nhiều khi làm chính bạn ngạc nhiên đấy: bạn sẽ phát hiện ra tài năng ở nhân viên, trong mắt nhân viên bạn là người quản lý dễ gần và biết chia sẻ, và điều quan trọng là đảm bảo khả năng thành công của công việc bạn giao.



6. Hướng dẫn

- Đây là phần quan trọng nhất trong quá trình huấn luyện. Kết quả làm việc của mỗi người phụ thuộc 1% vào tài năng, 14% vào huấn luyện và kinh nghiệm, 85% vào tinh thần làm việc. Trước khi truyền đạt kiến thức và kỹ năng mới cho nhân viên, bạn cần truyền cho họ lòng hăng hái muốn hoàn thành nhiệm vụ, sự phấn thích khi được giao phó trọng trách mới. Hãy truyền lửa trước, rồi mới đến kiến thức và kỹ năng.

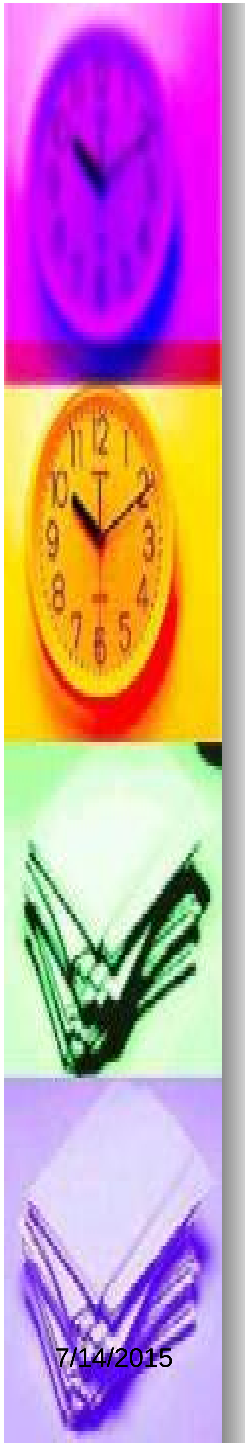
- Khi hướng dẫn nhân viên các kiến thức về lý thuyết, hãy lồng vào đó kinh nghiệm riêng của bạn. Việc này làm cho nhân viên hào hứng với việc tìm hiểu lý thuyết, nhớ kiến thức được lâu hơn và tránh được những sai sót của người đi trước.

6. Hướng dẫn

Demo - Làm thử

- Đây là lúc lý thuyết và thực tiễn gặp nhau. Trăm nghe không bằng một thấy, bạn cần làm thử trước cho nhân viên xem. Tay làm, miệng giải thích. Hãy cho nhân viên thấy lý thuyết được triển khai trong thực tế ra sao, giải đáp các thắc mắc của họ trước khi để nhân viên làm thử.

- Các kỹ năng khi đã thành thói quen thì rất khó thay đổi nên ở giai đoạn này bạn cần theo sát, chú ý từng chi tiết nhỏ nhặt nhất và uốn nắn các sai sót để tạo thói quen tốt ngay từ đầu. Bạn có thể để nhân viên tự làm nếu tạm hài lòng về kỹ năng của họ.



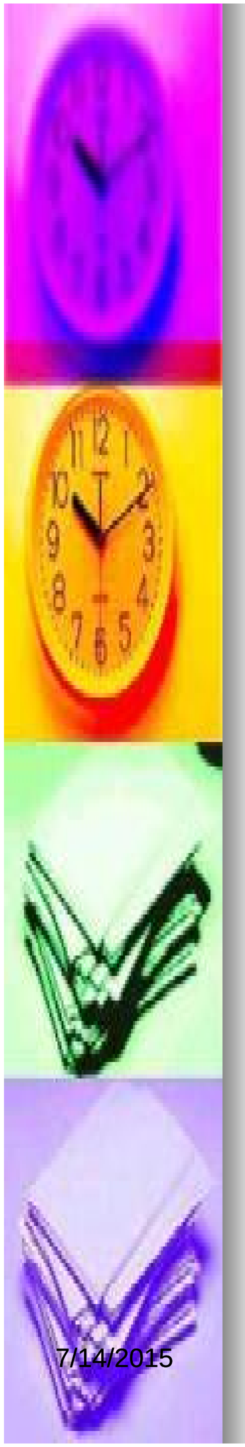
7. Theo dõi thực hiện

- Dân gian thường nói: “Phòng bệnh hơn chữa bệnh”. Bạn nên thường xuyên thăm dò quá trình thực hiện công việc xem có những trở ngại phát sinh hay không.

- Nếu có, bạn hãy điều chỉnh yêu cầu công việc sao cho phù hợp với thực tế. Đừng đợi đến giờ chót mới kiểm tra thì có thể quá muộn đấy!

7. Theo dõi thực hiện

- Lập báo cáo hợp lý và kiểm tra từng giai đoạn.
- Hỡ trợ nhân viên trong phạm vi công việc.
- Lượn khuyến khích, củng cố mặt mạnh cũng như khả năng của nhân viên.
- Công nhận thành quả của nhân viên.
- Chỉ can thiệp khi thật sự cần thiết.



8. Đánh giá kết quả

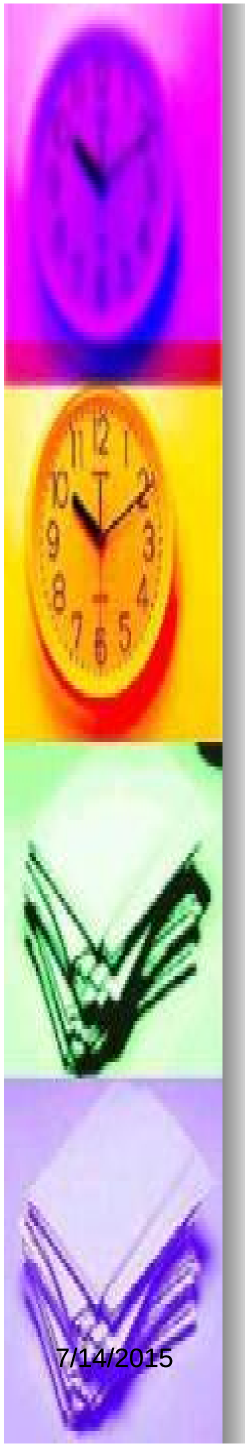
- Bạn có phải là kiểu người quản lý “nhân viên làm tốt thì lặng yên, còn có chuyện rắc rối mới làm rùm beng” không? Nếu không, thì xin chúc mừng bạn, vì nhân viên của bạn chắc chắn sẽ không ngại cống hiến nếu có được người quản lý biết phản hồi kết quả thực hiện công việc một cách hợp lý.

- Đừng tiết kiệm lời khen nhân viên trước tập thể! Những việc nhỏ như cái vỗ vai, cái bắt tay kèm với một nụ cười nếu nhân viên làm tốt là một trong những động lực quý giá giúp cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp. Đừng chỉ trích một cách thái quá nếu nhân viên phạm sai lầm, vì như thế lần sau nhân viên sẽ ngại việc khó. Điều quan trọng là hãy cho nhân viên thấy bạn muốn biến sai lầm của họ thành cơ hội học hỏi.

8. Đánh giá kết quả

- Có đến hàng trăm lý do để các nhà quản lý biện minh cho việc không chuẩn bị kỹ càng khi hướng dẫn công việc cho nhân viên. Chẳng hạn như: không có thời gian; nhân viện đông quá; cấp dưới phải có nhiệm vụ hiểu ý cấp trên, v.v và v.v... Họ thường có thói quen “nhớ đâu chỉ đó”.

- Nếu ngẫm nghĩ lại, thời gian đầu tư vào việc hướng dẫn chắc chắn sẽ ít “tốn kém” hơn thời gian đi giải quyết sự cố từ những sơ suất “sai một li, đi một dặm” của nhân viên đấy!



CẢM ƠN BẠN ĐÃ THAM GIA